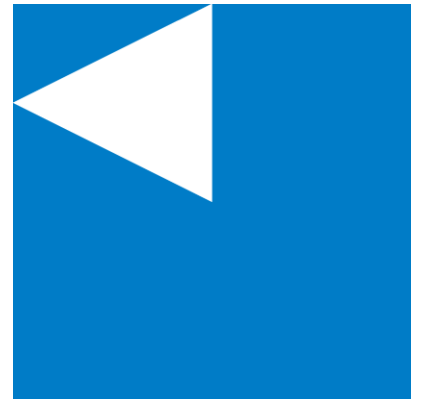


# MEDIATION NIEUWS

Juni 2010, nr 33



## Inhoud

- ▢ Een menselijk gezicht
  - ▢ Themabijeenkomst: Machtige emoties
  - ▢ Martin Euwema
  - ▢ UWV-mediator: steek je neus eens buiten de deur
  - ▢ Waarde Loos
  - ▢ Colofon
- 

## Een menselijk gezicht

Bij de receptiebalie ging het al mis. Ik had me gemeld en de namen genoemd van de deelnemers aan deze mediation, waaronder de districtsmanager (dm). Omdat het wachten wel erg lang duurde, vroeg ik of ik kon doorlopen naar de gereserveerde kamer. Nee, dat kon niet. De dm zou mij wel om tien uur ophalen, meldde zijn secretaresse. En zeker niet eerder, want de afspraak stond voor tien uur in de agenda. Dat klopte, maar ik was met een specifieke reden een half uur vroeger gearriveerd. Ik wil altijd van te voren de kamer inspecteren en de tafelschikking en de logistiek van koffie, thee en water regelen.

Mijn mededeling dat de dm mijn gast was en niet andersom, werd niet door de balie opgepakt. Het was immers hun hoogste baas. Daar konden zij niet tegenin gaan. Uiteindelijk stonden daardoor de klant, de klachtenambassadeur, de dm en de mediators met elkaar in de lift. Ik merkte dat ik hierdoor de regie dreigde kwijt te raken. De dm ontving ons immers in zijn kantoorgebouw en speelde op die manier gastheer. In iedere andere situatie zou hij dat natuurlijk ook zijn. Maar nu vond ik het voor de klant onduidelijk hoe het eigenlijk zat met de onafhankelijkheid en neutraliteit. We stonden dan wel in dezelfde UWV-lift, we zaten beslist niet in hetzelfde UWV-schuitje.

### Geen mandaad

Eenmaal aangekomen bij de kamer vond ik dat ik direct duidelijk moest maken wie de regie had. Ik vroeg beide partijen daarom elders op de etage te wachten. Als we met de zitting zouden beginnen zou ik hen roepen. Samen met de co-mediator had ik nu tijd om de nodige voorbereidingen te plegen. Daarna haalde ik beide partijen en heette ik hen welkom bij deze mediation.

We begonnen met een voorstelrondje. Daarna gaf ik een toelichting op de mediation-overeenkomst. Ik benadrukte artikel 7 van de overeenkomst. Hierin staat dat de partijen bereid zijn naar elkaars argumenten te luisteren en dat zij willen zoeken naar oplossingen in wederzijds belang. Anders geformuleerd: dat de partijen in beweging willen komen. De dm reageerde hier direct op. Hij was dit niet van plan. De Raad van

Bestuur had hem geen mandaat gegeven om op deze manier mee te werken. In deze zaak was immers correct gehandeld door UWV. De klant had het bezwaar verloren en de dm had daar verder niets aan toe te voegen.

Op dat moment leek het er dus op dat we net zo goed konden stoppen. De klant voelde ook aan dat het dan geen zin zou hebben om door te praten. De ongetekende mediationovereenkomst bleef letterlijk tussen de partijen op tafel liggen. Deze situatie was voor de klant aanleiding om nagenoeg te ontploffen. Ik gaf hem daar alle ruimte voor. Hij had zes jaar ellende achter de rug en was van het kastje naar de muur gestuurd. De man had zes jaar geprocedeerd en hij had noodgedwongen zijn huis verkocht om aan de forse vordering van UWV te kunnen voldoen. Hij had minister Donner en Joop Linthorst aangeschreven en politieke partijen ingeschakeld. Bovendien had hij nog eens zes maanden moeten wachten op deze mediation.

### **Te gek voor woorden**

Al pratend en vooral doorvragend zag ik bij de dm iets ontstaan van: ja, dit is inderdaad te gek voor woorden. Hij bracht zijn gevoelens onder woorden, maar bleef bij zijn standpunt. Om uit de impasse te komen besloot ik in caucus te gaan en de partijen apart te spreken. Dit scenario had ik met de co-mediator van te voren al besproken. Eerst stelden we de dm en de klachtenambassadeur de vraag: wat doet deze situatie met u hoe vindt u dit nou? De dm reageerde dat hij het erg vond voor de klant. Hij ging direct bellen met de divisiedirecteur of de Raad van Bestuur. Terwijl hij dit deed gingen wij met de klant praten. We lieten hem verder stoom afblazen en vertelden hem waar de dm op dat moment mee bezig was.

Toen we plenair verder gingen kwam de dm direct met de melding dat hij de divisiedirecteur uit een vergadering had laten halen. Hij had mandaat gekregen voor een heroverweging van dit dossier. Over de hoogte van de financiële genoegdoening zou de klant binnen twee weken bericht krijgen.

De klant wist niet wat hij hoorde. Na zes jaar procederen en 75 minuten mediation, was hij blij met het erkennen van UWV dat zij fouten hadden gemaakt en met de boodschap dat zij aan de slag gingen met de heroverweging en een financiële genoegdoening.

### **Een zeven voor de dm**

Na afloop maakten we de dm een groot compliment voor zijn inlevingsvermogen, zijn begrip voor de situatie en het daardoor behaalde resultaat. Het dossier had een menselijk gezicht gekregen en had tot resultaat geleid. We konden nu de vaststellingsovereenkomst ondertekenen en de evaluatieformulieren invullen. Als mediators kregen we hoge cijfers. Maar de zeven die de dm kreeg was toch wel het opmerkelijkst. Een prima cijfer voor deelname aan een mediation die hij op voorhand helemaal niet zag zitten.

**Thom Boersma**

---

## **Themabijeenkomst: Machtige emoties**

**Macht en spelen een belangrijke rol bij mediations. Hoe verhouden de twee zich tot elkaar en hoe ga je ermee om? Het thema van een bijeenkomst op 10 juni in Utrecht. Dagvoorzitter Martin Euwema, hoogleraar Organisationspsychologie aan de Katholieke Universiteit Leuven, gaf de aanwezigen een aantal opdrachten, waarbij zij moesten omgaan met emotie en macht in een mediation-situatie. Martin werd tijdens de bijeenkomst bijgestaan door Katalien Bollen en Meriem Kalter, die beiden werken aan een proefschrift over mediation.**

'Hoe effectief is het om mediation in te zetten in een conflict waar machtsverhoudingen een duidelijke rol spelen, bijvoorbeeld door hiërarchische verschillen? En waar zie je als mediator problemen?' Deze openingsvragen van Martin Euwema, zorgen voor onderlinge discussies in de zaal. Het is het begin van een 'hands-on' dag voor de interne en externe mediators en geïnteresseerden in conflictbehandling. Een rondje reacties uit de zaal maakt duidelijk dat dit onderwerp leeft onder de deelnemers.

'Je krijgt soms te maken met een verborgen agenda van de manager of de partijen', zegt één van de aanwezigen. 'Je ziet te vaak dat de context van de manager in het conflict onvoldoende wordt belicht', is een andere reactie. 'Er is soms toch het stereotype beeld van een dictator, als het over de manager in een conflict gaat. Maar die "dictator" ligt 's nachts misschien wel wakker van de zorgen over het conflict.' Emoties zijn dus niet het alleenrecht van de hiërarchisch



lagere partij. 'Macht wordt op verschillende manieren misbruikt als middel om te manipuleren', vindt één van de deelnemers. En je ziet soms ook dat de hiërarchisch sterkere partij zich snel van haar machtspositie ontdoet en zich verschuilt achter nog hogere machten: 'als het aan mij lag zou je gelijk krijgen'.

### Roos van Leary

Afgezien van een incidenteel buitje is het een fraaie voorjaarsdag. De deelnemers kunnen volop van het weer genieten op de binnenplaats van het Aboriginal Art Museum, waar de bijeenkomst wordt gehouden. Met de Utrechtse Dom op de achtergrond bespreken zij een casus: medewerker Marloes heeft zich ziekgemeld na een dispuut over een promotie met Esther, haar leidinggevende. De groepjes gaan aan de gang met de casus, waarvan vier verschillende versies in omloop zijn. De partijen tonen in iedere versie andere emoties. Hoe ga je daar als mediator mee om?

De ervaringen van de deelnemers maken duidelijk dat emotie en macht onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Immers, partijen gebruiken bewust of onbewust emotie om een bepaalde machtspositie te verkrijgen. Die macht ligt zeker niet altijd bij de partij die hiërarchisch op de hoogste trede staat.

De bevindingen van de deelnemers zijn voor Martin, Katalien en Meriem aanleiding het verband tussen macht en emotie verder uit te diepen. Daarvoor gebruiken zij de 'roos



van Leary': een model waarin in kwadranten de positie (dominant of submissief) en de houding (vriendelijk of onvriendelijk) van de partijen zijn weergegeven. Het model maakt duidelijk dat er altijd sprake is van een machtsverhouding, maar zelden van een goede balans. In een rollenspel gaan de deelnemers nu proberen om met het voorbeeld van Marloes en Esther, met een mediator en observator, de verhoudingen beter in balans te krijgen.

### Annette Dümig

De dag zorgt voor discussies en nieuwe inzichten. De deelnemers reageren over het algemeen zeer enthousiast. 'Echt interactief', 'een eye-opener' en 'boeiend van begin tot einde', zijn opmerkingen die tijdens de lunch en de afsluitende borrel vallen. Martin weet met interessante en goed onderbouwde voorbeelden een inzicht te geven in macht en emotie bij mediations, een fenomeen dat herkenbaarheid oproept bij de deelnemers. Als afsluiting van een geslaagde dag wordt Annette Dümig, uittreidend lid van de Raad van Bestuur, naar voren gevraagd. Annette is rond lunchtijd gearriveerd en heeft

geparticipeerd in het middagedeelte van het programma. Na de afronding hiervan discussieert Annette met de aanwezigen over mediation bij UWV. Op de vraag of zij vindt of het Centraal Mediatiebureau niet direct onder de Raad van Bestuur zou horen, antwoordt zij resoluut: 'Het Centraal Mediationbureau is prima gepositioneerd onder de directie van Bezwaar en Beroep. Deze plek versterkt de onafhankelijkheid van het bureau.'



Is Annette wel een voorstander van het inzetten van mediation bij UWV, vraagt één van de toehoorders. 'Dat ben ik zeker', zegt Annette. 'Je moet je echter wel realiseren dat mediation een middel is en geen doel op zich. Ik vind dat UWV-mediators mediation breder moeten zien dan de individuele casus. Het is een middel om te leren.' De begroting komt vervolgens aan bod. 'Nu alle afdelingen de broekriem moeten aanhalen, kunnen we nog wel verder als mediator?' In magere tijden is het belangrijk dat je een duidelijke positie hebt in de organisatie, vindt Annette. 'Mediators kunnen naast het houden van mediations een belangrijke rol vervullen bij het trainen van medewerkers in het oplossen van de problemen waarmee zij worden geconfronteerd. Zonder op de details in te gaan kunnen zij aangeven waar de medewerker zich kan verbeteren in zijn contact met de klant. De medewerker en daarmee UWV worden hierdoor sterker.' Annette benadrukt dat het daarbij onvermijdelijk is dat we fouten maken. Maar daar kunnen we weer van leren. 'Een medewerker moet nooit bang zijn om een fout te maken.' Er is bij sommige medewerkers scepsis over mediation. Een bezorgde mediator is dit opgevallen: 'Er zijn medewerkers die vrezen dat er wel eens misbruik van mediation kan worden gemaakt, hoe moeten we daarmee omgaan?' Annette is hiervan op de hoogte. 'Ik weet dat sommige medewerkers er zo over denken. Maar ik zou me er niet al te veel zorgen over maken. De gemiddelde UWV'er vliegt echt niet zo snel uit de bocht.'

---

## Martin Euwema

**Het was zijn eerste ervaring als dagvoorzitter voor een groep interne en externe UWV-mediators. Martin Euwema kijkt terug op een geslaagde dag.**

'Ik vond het direct een enthousiaste en betrokken groep', zegt Martin. 'Het is duidelijk dat ze bijzonder geïnteresseerd zijn in alles wat met conflictantering te maken heeft. Het viel me wel op dat UWV'ers die deelnemen aan mediations met klanten wellicht nog te weinig op zoek gaan naar de speelruimte die er is. Ze blijven nog te veel vastzitten in onder andere formele procedures en rechtsgeldigheid. Blijkbaar is er in de organisatie



nog weinig gezamenlijkheid over hoe met conflicten wordt omgegaan en wat daarin de speelruimte van medewerkers is. Als mediator heb je ook een opvoedkundige rol naar de medewerker toe. Je laat immers zien dat er een andere manier is van het oplossen van conflict, waarbij wederzijdse gevoelens een rol mogen spelen.'



### **Ander soort medewerker**

Martin was zeer te spreken over de speech van Annette Dümig en haar visie op mediation bij UWV. 'Zij is zich bewust van het maatschappelijke belang van een andere manier van het oplossen van conflicten, dan de procedurele weg. Een andere kijk op het oplossen van conflicten vereist eigenlijk een ander soort medewerker. Je ziet dat er tegenwoordig op verschillende HBO-opleidingen veel aandacht wordt geschonken aan het voorkomen van conflicten en aan een direct en persoonlijk contact met de burger. Daarbij staat de preventie en het oplossen van conflicten voorop, met aandacht voor de belangen van beide partijen.'

Uiteraard kun je leren van mediations, vindt Martin. Dat doe je het beste door er een breed platform voor te creëren. 'Publiceer regelmatig een concrete casus in je personeelsmagazine. Met de goedkeuring van beide partijen zou je dat niet eens anoniem hoeven te doen. Door mediation op deze manier onder het voetlicht te brengen, ontstaat er een breed draagvlak voor een andere kijk op het oplossen van conflicten. Medewerkers praten erover en wisselen visies uit, zo leer je van elkaar.'

### **Pionier**

UWV is volgens Martin een pionier op het gebied van een "andere aanpak" van conflicten oplossen. Maar ook voor een pionier met inmiddels jaren ervaring is er ruimte voor verbetering. 'Wees niet bang om je kwetsbaar op te stellen als organisatie', zegt Martin. 'je interne conflictcultuur is ook bepalend voor de relaties met je klanten. Investeer daar dus in.'

---

## UWV-mediator:

# steek je neus eens buiten de deur

**Waarom zou je naast je drukke werk en je mediations bij UWV, ook buiten UWV aan de slag gaan als mediator? Verrijkt het je kennis en vaardigheden die je bij UWV inzet? Jack Pattiapon en Jaap Oosterveld geven de antwoorden.**

Jack Pattiapon is resoluut in zijn antwoord op de vraag of UWV-mediators ook 'buiten de deur' aan de slag moeten. 'Ik zou wel willen zien dat alle interne mediators een keertje aanschuiven bij een zaak in de buurtbemiddeling. Het vergroot je inzicht in mediation en het scherpt je mediation-vaardigheden aan. Bij mediations over problemen in de buurt, wordt je geconfronteerd met pure emotie van mensen. Het gaat vaak over klein en groot persoonlijk leed. Vooral als je een juridische achtergrond hebt is het goed om met die emoties te worden geconfronteerd in een mediation, zonder dat je procedures hebt waar je op kunt terugvallen.'

Naast mediator is Jack arbeidsdeskundige geweest bij UWV. Tegenwoordig oefent hij hetzelfde vak uit voor het bedrijf SV support. Hij blijft echter een graag geziene gast aan de mediation-tafel bij UWV. Naast zijn dagelijkse werk en zijn mediation-activiteiten bij UWV, is Jack actief voor politie Haaglanden. Hij gaat om de tafel met bewoners van de wijken Morgenstond en Laakkwartier.

'Deze bemiddeling was onderdeel van een project', zegt Jack. 'We gingen in gesprek met bewoners en ondernemers die een conflict hadden over allerlei zaken. De aanpak was een regelrecht succes. Mediation is dan ook een vast onderdeel geworden van de aanpak van de politie Haaglanden. Andere politie-eenheden in het land gaan er nu ook mee aan de slag.'

### Baanbrekend

Buurtbemiddeling doet een zwaar beroep op het empathisch en improvisatievermogen van de mediator, vindt Jack. 'Het is een kwestie van duwen en trekken. Daarbij krijg je te maken met alle emoties, soms gaat het er zelfs extreem hard aan toe. Al baken ik natuurlijk wel grenzen af aan de mediation-tafel. In tegenstelling tot UWV-mediations is de buurtbemiddeling niet zo goed georganiseerd. We hebben geen keurslijf van protocollen en procedures en daardoor oogt het minder professioneel. Als mediator wordt er dus ook op organisatorisch gebied veel van je gevraagd. De vaardigheden die je daarmee opdoet neem je mooi mee naar je UWV-mediations.'

Naast verschillen hebben de buurtbemiddeling van politie Haaglanden en UWV-mediations natuurlijk ook overeenkomsten. Een hele aardige vindt Jack de aandacht die beide initiatieven kregen van Nationale ombudsman en mediation-ambassadeur Alex Brenninkmeijer. Jack: 'Ik vind het wel leuk dat ik vanaf het begin betrokken ben bij projecten die destijds door Brenninkmeijer baanbrekend werden genoemd.'

### Alleseter

Jaap Oosterveld, arbeidsdeskundige en mediator, zou je kunnen omschrijven als alleseter. Hij geniet van alles wat met mediation en conflictantering te maken heeft. 'Ik ben altijd geïnteresseerd geweest in het voorkomen en oplossen van conflicten. In de jaren '80 werkte ik bij de Raad voor de kinderbescherming. In die tijd werden de ouders in gezinsconflicten, in de procedure min of meer buitenspel gezet. Ik was het daar niet mee eens en bedacht gespreksmodellen zodat de ouders onderling met het oplossen van hun problemen aan de slag konden gaan.'

In 2002 werd Jaap officieel geregistreerd als mediator. Hij pakte toen van alles aan op mediation-gebied. Zo bemiddelde hij in kerkelijke conflicten, schoof hij aan bij gesprekken over arbeidsgeschillen en hield hij mediations bij een scholengemeenschap en een vereniging van eigenaren in een appartementencomplex. Als UWV-mediator heeft hij nu een stuk of twintig mediations bijgewoond. Je kunt hem ook op dat gebied gerust een ervaringsdeskundige noemen.

Vergeleken met andere mediations vindt Jaap de mediations bij UWV over het algemeen niet erg complex. 'De mediations waarbij ik betrokken ben geweest verliepen over het

algemeen erg soepel. Ze zijn erg strak georganiseerd.' Té strak misschien? Jaap: 'Dat gevoel zou je kunnen krijgen. Je moet als mediator immers voldoende speelruimte hebben om te werken. Gelukkig heb je bij UWV ruimschoots gelegenheid om hierover in discussie te gaan, bij werkoverleggen of tijdens intervisiebijeenkomsten.'

### **Achter de horizon kijken**

Een bijzonder initiatief buiten UWV waarbij Jaap is betrokken, zijn de Eigen-kracht conferenties. Hij treedt daar als coördinator op. 'Bij gezinsproblemen probeer ik alle betrokkenen te mobiliseren en samen te brengen in een conferentie. Ik nodig dan ook verschillende experts uit, bijvoorbeeld op het gebied van rouwverwerking. Aan de eerste conferentie waarbij ik betrokken was, deden 28 mensen mee. We begonnen om half tien 's ochtends en waren er om half acht 's avonds uit. Een lange dag dus, maar met deze aanpak bereik je vaak spectaculaire resultaten. Het is prachtig om daar aan mee te werken. En het is een geweldige manier om met je mediation-vaardigheden aan de slag te gaan.'

Jaap vindt dat iedere UWV-mediator de neus eens 'buiten de deur' zou moeten steken. 'Het geeft je de gelegenheid te ontdekken welke stijl het beste bij je past. En in een andere setting dan de vertrouwde UWV-omgeving, leer je snel wat je referentiekader is.' Of Jaap zelf een favoriete soort mediation heeft? 'Ik ben een generalist en ik vind ze allemaal bijzonder. Mediations zijn allemaal anders, maar ze hebben een bindende factor: je ontmoet er namelijk altijd mensen en je krijgt de gelegenheid om achter hun horizon te kijken. Dat is toch het mooiste wat er is.'

---

## **Waarde Loos**

Bart heeft kanker en het gaat niet zo goed met Bart en zijn kanker. Uitgezaaid, maar niet naar zijn botten. Zijn arts kan weinig voor hem doen. Opereren kan niet. Vertragen door het toedienen van hormonen wel. En Bart wil leven. Weigert dood te gaan. Hij is op zoek gegaan naar mogelijke behandelmethode. En hij heeft er een gevonden in een Duits ziekenhuis: hyperthermie. Lokaal wordt het lichaam van Bart verwarmd tot 40 à 45 graden. Hyperthermie wordt in Nederland niet door de zorgverzekeraars vergoed en ziekenhuizen hebben geen budget voor een dergelijke behandeling. De arts van Bart is het niet eens met de keuze van Bart. Hij vindt dat er valse hoop wordt gewekt en hij wil dat Bart stopt met de behandeling in Duitsland. Bart wil dat zijn arts hem steunt in de keuzes die hij maakt. Het is vanzelfsprekend voor Bart dat die steun er hoort te zijn, onder voorwaarde dat de hyperthermie de hormoonbehandeling niet schaadt. En nu heeft Bart een conflict met zijn arts. Bart wil geen conflicten, zijn hoofd en zijn lijf zijn daar niet toe in staat.

Twee keer per week gaat Bart naar Duitsland, in totaal 24 keer. Om beurten rijden zijn vrouw, zijn dochters en zijn vrienden. 2½ uur heen, 2½ uur terug. De gesprekken op de heenweg gaan over leven, zingeving, verkiezingsuitslag, liefde, 'moet ik de erwten nog wel zaaien, als ik ze niet meer kan oogsten'. En af en toe barst Bart in tranen uit. Op de terugweg hangt hij in zijn stoel, uitgeput. Vrijwel de hele weg slaapt hij en ben ik alleen met mijn gedachten. 150 op de Autobahn. En denk ik na over zingeving en het zaaien van erwten.

Het lopen gaat niet meer zo goed. Bart heeft een rolstoel, simpel ding. Hij is er dolgelukkig mee. Binnenzitten is er niet bij. De rolstoel levert een onverwacht probleem op. De stoeprand voor zijn huis. Die is hoog. Bart heeft zijn gemeente gevraagd om die rand te verlagen. Vorige week werd hij gebeld door ene Friso van die gemeente. De vraag van Bart was Friso duidelijk, evenals zijn reden. Maar misschien zijn er andere oplossingen mogelijk. Vriendelijk en voorkomend stelde Friso alternatieven voor. "Had meneer al aan een scootmobiel gedacht?". Maar Bart ziet al die alternatieven niet als oplossing en hij houdt vast aan het verlagen van de stoep. Het is even stil. Plots vraagt Friso: "Hoe lang heeft u eigenlijk nog te leven?".



**Peter Catoen**  
[peter.catoen@uwv.nl](mailto:peter.catoen@uwv.nl)

---

## Colofon

**Eindredactie** Centraal Mediation Bureau  
**Redactieadres** AMSG2, Postbus 58285 Amsterdam  
**Telefoon** (020) 687 2761  
**E-mail** [mediation@uwv.nl](mailto:mediation@uwv.nl)

Aan- of afmelden voor de verzendlijst van Mediation Nieuws? Stuur een e-mail met uw verzoek naar: [mediation@uwv.nl](mailto:mediation@uwv.nl)